

DOI: 10.18276/sip.2016.43/1-02

Władysław Janasz*

Krzysztof Janasz**

Uniwersytet Szczeciński

MULTIPARADYGMATYCZNY SYSTEM ZARZĄDZANIA WSPÓŁCZESNYMI ORGANIZACJAMI

STRESZCZENIE

Współczesne przedsiębiorstwo potrzebuje kapitału przyszłości, przez który rozumie się produkty (usługi), które będzie można sprzedawać w przyszłości, jak również przyszłe możliwości biznesowe. Wyzwaniem dla zarządzania XXI wieku jest propagowanie zmian rozumianych jako szansa, a nie zagrożenie, a także podążanie za nowością, co oznacza racjonalne i efektywne ich wykorzystanie. Organizacje, które odnoszą sukcesy, charakteryzują się przede wszystkim umiejętnością korzystania ze zmiany jako metody na przetrwanie i wzrost.

Słowa kluczowe: zarządzanie strategiczne, paradygmat, organizacja

Wprowadzenie

Celem artykułu jest zwrócenie uwagi na fakt, że oceny strategiczne odznaczają się coraz większą złożonością, natomiast wybory nabierają cech silnie zrelatywizowanych. Nie wykształca się ani model rozstrzygający, ani dominująca szkoła myślenia. Wybory strategiczne muszą być więc permanentnie poddawane modyfikacjom i ocenie (niepewność, nieustanne zmiany, dynamika, ruch, zasada sprzężeń zwrotnych). Stąd w naukach o zarządzaniu mówi się o występowaniu multiparadygma-

* E-mail: wladyslaw.janasz@wzieu.pl

** E-mail: gkrja@poczta.onet.pl

tycznego systemu, w którym występują określone związki o charakterze symbiozy (systemy wartości, sposoby formułowania celów, zmiany w mechanizmach funkcjonowania, przeobrażenia form prawnych).

1. Działania prowadzące ku przyszłości

Wymiana strategiczna pozwala postrzegać jednostki i życie społeczeństwa w ujęciu uwzględniającym cały łańcuch pojęć (Watson, 2001, s. 33). Pojęciowe ramy odniesienia są próbą radzenia sobie z dwoma podstawowymi aspektami życia społecznego. Z jednej strony jednostka może być postrzegana jako podmiot inicjujący, wybierający i kształtujący postrzegany przez siebie świat, a z drugiej – jako podmiot podlegający ograniczeniom i kształtowany przez otoczenie (wpływy zewnętrzne). Działania czynnika osobowego, zarówno na płaszczyźnie zarządzania, jak i jakiegokolwiek innej, charakteryzuje się określonymi wzorcami, które wynikają z gry między świadomym wyborem lub celem a warunkami (relacjami) społecznymi, ekonomicznymi i politycznymi. Kształtuje to określoną specyfikę sytuacji, z której wynika niezbędność nieustannej współpracy lub walki, przetrwania i radzenia sobie (Watson, 2001, s. 33).

Organizacje jako instytucje społeczne pełniące różnorodne funkcje, w tym tworzenia produktów i usług, podlegają grze stosunków międzyludzkich oraz towarzyszą wysiłkowi przedsiębiorstwu dla złagodzenia niepokojów społecznych. Wobec rozmaitych i zmiennych form oddziaływania ze strony otoczenia organizacja pragnąca przetrwać przekonuje się, że jej działania prowadzące ku przyszłości będą tym skuteczniejsze, im bardziej okażą się innowacyjne.

Podejście zmierzające do ustalenia czynników potencjalnych zmian, a także ich celów, staje się koniecznością, ponieważ czasy zapewniające harmonijność ustąpiły miejsca procesom, w których nietrwałość jest bardziej widoczna niż ciągłość, złożoność i niepewność. Uważa się, że systemy współczesne stają się złożone, policentryczne, poddane natłokowi przekazów i charakteryzują się brakiem pewności. Jednakże są zasobne swoją kreatywnością, możliwościami adaptacyjnymi i stanowią zmienną formę w porównaniu do systemu wykorzystującego zjawisko homeostazy i przepisy prawa (Riviere, 1978).

Jednocześnie trzeba postrzegać fakt, że współcześnie w dobie globalizacji i rewolucji informacyjnej dotyczącej niemal wszystkich dziedzin życia społecznego (gospodarki, nauki, edukacji, prawa, kultury, polityki, turystyki czy wzorców kon-

sumpcji) rodzą się coraz to nowe wyzwania dla funkcjonowania gospodarek i zachowań przedsiębiorstw (Borowiecki, 2012). Dynamika zmian i ich nieprzewidywalność czyni gospodarki narodowe w jeszcze większej mierze niż dotychczas współzależnymi, co w konsekwencji prowadzi do jakościowo nowych powiązań gospodarczych między kontynentami, państwami, regionalnymi ugrupowaniami, a także rynkami, instytucjami, organizacjami i przedsiębiorstwami (Borowiecki, 2012).

W wyniku globalizacji jako procesu złożonego, wielowymiarowego i wielopłaszczyznowego oraz daleko posuniętej deregulacji rynków (Bauman, 2000; Stiglitz, 2007) wystąpiły zjawiska nieznane w przeszłości bądź pojawiające się na mniejszą skalę. Z jednej strony stwarza to nowe szanse, z drugiej natomiast wywołuje nowe zagrożenia. Procesy te, o których mowa poniżej, pojawiły się w najbardziej rozwiniętych gospodarkach i wpływają nie tylko na zachowania wielkich korporacji, lecz oddziałują na całą gospodarkę światową, tj. funkcjonowanie i rozwój, a także bezpośrednie i pośrednie relacje między różnymi podmiotami. Najistotniejsze z tych procesów doprowadziły do tego, że (*Raport Polska 2050*, 2011, s. 16):

- rozwinęła się gospodarka wirtualna, trwale oderwana od gospodarki realnej; inaczej mówiąc, występuje dominacja spekulacyjnych rynków finansowych (gospodarki wirtualnej). Uważa się, że funkcjonowanie gospodarki wirtualnej w długim czy nawet w średnim horyzoncie czasowym oddziałuje na realne procesy gospodarcze,
- od początku lat 80. ubiegłego wieku nastąpiło oddzielenie klasycznego związku między stopą wzrostu a stopą zysku; istotna część zysku nie przekształca się w akumulację produkcyjną, ponieważ wykorzystywana jest na konsumpcję, spekulację i gospodarkę wirtualną,
- dominującą rolę w gospodarce światowej pełnią korporacje ponadnarodowe, których zasoby (przychody) niejednokrotnie przewyższają przychody dużej grupy państw. Są one zainteresowane przewagami konkurencyjnymi na rynku globalnym, nie doceniając lokalnych systemów kulturowych państw. Rozszerza się postępująca oligopolizacja gospodarki świata,
- gospodarka światowa charakteryzuje się coraz większą nierównowagą, której rezultaty przejawiają się w licznych kryzysach finansowych przybierających postać zarówno regionalnych, krajowych, jak i globalnych. Przyjmuje się, że kryzysy finansowe są w dużej mierze rezultatem gospodarki wirtualnej, oddziałują bezpośrednio na spowolnienie gospodarki realnej, a niejednokrotnie na czasowe bądź dłuższe zapaści,

- rezultatem (następstwem) procesów globalizacyjnych i pojawienia się wielkich przedsiębiorstw było postępujące (obserwowane niemal od stulecia) powstawanie nowej warstwy społecznej (menedżerów), mającej decydujący wpływ na decyzje gospodarcze. Menedżerowie, w których rękach znalazły się główne decyzje gospodarcze, zarządzają wspólnie kapitałem niebędącym ich własnością. W tym znaczeniu nastąpiło w istotnym stopniu zerwanie związku między własnością kapitału a jego alokacją, a nawet szerzej – procesem decyzyjnym.

Organizacje (przedsiębiorstwa) dążące do racjonalnego funkcjonowania w globalizującej się gospodarce powinny pozbyć się przekonania o swojej długotrwałości i skuteczności. W związku z tym muszą przyjmować wiele niewykształconych dotychczas zachowań i postaw, takich jak (Gierszewska, Wawrzyniak, 2001, s. 234):

- otwartość w stosunku do rynków zaopatrzenia i rynków zbytu, gdzie oczekuje się na relacje wykorzystujące bezpośrednie powiązania i odpowiedni klimat społeczny,
- kompleksowość w rozwiązywaniu dylematów przedsiębiorstwa oznaczająca niezbędność poszukiwania i wybór określonych warunków funkcjonowania, które umożliwią przedsiębiorstwu relatywnie bezpieczną i względnie korzystną pozycję konkurencyjną,
- orientacja na przyszłość, zarówno tę najbliższą, jak i odległą, co w konsekwencji powoduje, iż każdy aktualny model biznesowy z reguły posiada charakter przejściowy, a jego znaczenie dla terażniejszości (funkcjonowania i rozwoju) określają przyszłe spodziewane efekty,
- kreatywność, którą można (trzeba) postrzegać jako umiejętność ludzi do tworzenia nowych idei, produktów (usług), w której zasadniczym atrybutem jest wiedza wcześniej nieznaną,
- orientacja na wyniki i kształtowanie warunków do tworzenia wartości, a tym samym poszukiwanie okoliczności do uzyskiwania korzyści,
- współdziałanie – umiejętność znajdowania partnerów do współpracy i kontynuowania relacji strategicznych, również pośród konkurentów mających sprzeczne dotąd cele i zamiary.

W tak postrzeganej rzeczywistości przedsiębiorstwo zmuszone jest do podejmowania wyzwania i poszukiwania własnej ścieżki do legitymizacji swojej działalności, szukając przy tym źródła przetrwania i rozwoju w warunkach współczesnej globalizującej się gospodarki.

Większość przedsiębiorstw cały przeważający wysiłek koncentruje na zarządzaniu przeszłością, ignorując zarządzanie przyszłością, na spotkanie przyszłości wychodząc z zamkniętymi oczami (Lindgren, 2012). Stąd postulat rozwoju nowego zawodu: strażnika przyszłości (*future strategist*), który posiadałby dogłębne rozumienie takich obszarów, jak: B+R, marketing, HR czy strategia biznesowa (Lindgren, 2012, s. xxi). Współczesne przedsiębiorstwo potrzebuje kapitału przyszłości, przez który rozumie się produkty, które będzie można sprzedawać w przyszłości, a także przyszłe możliwości biznesowe (Lindgren, 2012, s. 152). Przedsiębiorstwo nie może skupiać uwagi wyłącznie na kliencie i jego bieżących potrzebach. Powinno koncentrować się również na swojej przyszłości, nie tylko na prowadzeniu bieżącego biznesu, ale również na jednoczesnym zmienianiu go. Liderzy biznesowi powinni w większej mierze dzisiaj poświęcać się kształtowaniu przyszłości. M. Lindgren formułuje swoją koncepcję nowoczesnego przywództwa, obejmującego pięć umiejętności (Lindgren, 2012, rozdział III): delegowania, empatycznego słuchania, odważnych decyzji, niekiedy nawet takich, które okazać się mogą niekorzystne dla lidera, zachęcania do innowacji i eksperymentowania, a także inspirowania i formułowania wizji przyszłości. W przedsiębiorstwie przyszłości postrzega również pięć krytycznych obszarów. Są nimi: rozeznanie w kondycji organizacji, zarządzanie zmianą, innowacyjność, zarządzanie talentami i sprzedaż.

Podstawową składową wszystkich ludzkich interakcji są procesy wymiany, tj. różnorodnych działań bądź aktów odwzajemnionego otrzymywania i dawania dóbr (usług). Przykładem działań są transakcje ekonomiczne: kupno, sprzedaż, oszczędności, inwestycje itp. Najprostszą wizję interakcji spotyka się w teorii behawioralnej. W tym rozumieniu interakcja oznacza wzajemne powiązanie, zachowanie jednostek, sekwencje bodźców i reakcji (Sztompka, 2012, s. 86–87). Podejściu behawioralnemu najbliższa jest teoria wymiany lub jej odmiana – teoria racjonalnego wyboru, która pojmuje interakcję jako wzajemną wymianę określonych dóbr czy wartości między partnerami. Ideowym odzwierciedleniem staje się transakcja ekonomiczna kupna i sprzedaży. Podstawowa idea teorii wymiany oznacza przeniesienie wspomnianego modelu ekonomicznego na inne, także pozaekonomiczne sfery życia społecznego. Wymienia się coś w każdej interakcji (idea wzajemności). Postrzeganie społeczeństwa i występujących (zachodzących) w nich relacji w kategoriach wymiany między jednostkami i grupami ludzi nie odbywa się w sposób przypadkowy. Wszelkiego rodzaju wymiany dotyczą ludzkich interesów, celów i programów charakteryzujących się ogromną różnorodnością działań ludzkich.

W literaturze przedmiotu uważa się, że wymiany mają z reguły charakter strategiczny (Watson, 2001, s. 34, 112). Twierdzenie, że główny nurt strategiczny we wszystkich funkcjonujących organizacjach daje się sprowadzić do strategicznej wymiany, może być uzasadnione na wiele sposobów, co wynika z dostrzegania pewnych związków konkretnych przedsięwzięć z ogólnym zmierzającym do celu planem (osiągnięcie stanu długofalowego przetrwania, osiągnięcie rentowności, udziału w rynku, własne zaangażowanie ludzi, poczucie bezpieczeństwa i pewności siebie). Trzeba powiedzieć, że zarówno jednostka ludzka, jak i organizacja starają się funkcjonować i przetrwać w pełnym różnorodnych wyzwań i ryzyka świecie. Jednocześnie sugeruje się, że występują określone wzory radzenia sobie z tym światem, umożliwiające przetrwanie zarówno jednostkom, jak i organizacjom (Watson, 2001, s. 34–35).

Różnorodne działania podmiotu doznającego (człowieka) można uznać za strategiczne w takiej mierze, w jakiej kształtowane są przez zindywidualizowanie potrzeby jednostek i grup społecznych, a także przez niezbedność podejmowania wyzwań środowiska, w którym działają. Z kolei działania organizacji można nazwać strategicznymi w takiej mierze, w jakiej pozwalają na sprostanie wymaganiom otoczenia i przetrwania w przyszłości. Najważniejszą kwestią wymiany strategicznej jest sprawa powiązań między procesami, w które angażuje się jednostka, a podejmowanymi przez organizacje. W przypadku ludzi głównymi procesami, w które się angażują, są procesy wymiany (produkty, wartości materialne). Z kolei organizacje wyróżniają się podstawowymi interakcjami z otoczeniem, którymi są akty wymiany (sprzedaż towarów, usług, wizerunku) w celu uzyskania zarobków potrzebnych do długofalowego przetrwania w burzliwym otoczeniu.

Jak z tego wynika, perspektywa wymiany strategicznej z pracownikami, licznymi organizacjami i udziałowcami w ich środowisku sugeruje potrzebę odpowiedzi na pytanie o to, jak dochodzi do formułowania przyjętej strategii w konkretnej organizacji, tj. poznania stanowisk wszystkich zainteresowanych stron, ale także innych jednostek, na temat tego, jak projektowane zmiany odpowiadają specyficznym interesom, osobistym priorytetom i spodziewanym wizerunkom. Wielu badaczy twierdzi, że organizacja potrzebuje strategii, struktury i kultury, aby była w stanie zapewnić sobie funkcjonowanie w przyszłości (Watson, 2001, s. 229). Strategia obejmuje ogólną wizję, określa, w jakim kierunku podąża organizacja, oraz wyjaśnia podstawowe sposoby realizacji. Struktura organizacji oznacza podział obowiązków, określa reguły i procedury postępowania wyznaczające. Kultura organizacji to system zaakceptowanych wartości i prawd, które determinują formułowane cele organizacji, a także wszystko, co dla niej istotne wraz z zasadami jej funkcjonowania.

Dzisiaj powszechnie się uważa, że w procesie rozwoju organizacji zmiany tworzące obszar strategiczny podmiotu stały się normą. Proces ten jest uciążliwy, ryzykowny i trudny do realizacji, ale niezbędny. Interpretowanie, wyjaśnianie i radzenie sobie z wciąż zmieniającym się obszarem strategicznym to nic innego, jak spełnianie ważnej funkcji destabilizującej (nowe sposoby działania i rodzaje działalności, rozwiązywanie konfliktów, nowe priorytety, obawy przed niepowodzeniem) (Bratnicki, 1998, s. 40–41).

Stąd wyzwaniem dla zarządzania XXI wieku jest propagowanie zmian rozumianych jako szansa, a nie zagrożenie, podążanie za nowością i innowacją, co oznacza racjonalne i efektywne ich wykorzystanie zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji. Wymaga to z kolei (Drucker, 2000, s. 75):

- budowy polityki kreowania przyszłości,
- wykorzystania metod (instrumentarium) szukania i możliwości przewidywania zmian,
- odpowiedniej metody wprowadzania zmian zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji,
- prowadzenia polityki równoważenia zmian i ich kontynuacji.

2. Paradygmaty zarządzania

Szkoły myślenia strategicznego nawiązują do trzech ważnych paradygmatów zarządzania: racjonalności strategicznej, zachowań strategicznych i procesualnego (Gierszewska, Romanowska, 2002, s. 21). Przyjęcie określonego paradygmatu wpływa na sposoby formułowania (modelowania) strategii przedsiębiorstwa i jego obrazu.

W paradygmacie racjonalistycznym strateg, myślący w imieniu przedsiębiorstwa, formułuje optymalną strategię, wybierając ją spośród kilku wariantów. Na paradygmacie racjonalności strategicznej, jego cechach, opierają się cztery szkoły myślenia strategicznego: harwardzka, planowania strategicznego, pozycjonowania macierzowego i ilościowa.

W drugim paradygmacie zachowań strategicznych podkreśla się socjopolityczny wymiar strategii i jej ujęcie inkrementalne (przyrostowe) (Quinn, 1980, s. 58). Daje się to scharakteryzować polityką „małych kroków” w dążeniu do poprawy sytuacji w różnych obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa. Podejmowanie decyzji nie jest wyłącznie procesem racjonalistycznym, a organizacyjny proces podejmowa-

nia decyzji ma charakter policentryczny. Wymaga zatem wielu wzajemnych korekt i uzgodnień niezbędnych do osiągnięcia sukcesu. Pod wpływem tego paradygmatu pozostają trzy szkoły myślenia strategicznego: behawioralna, systemowa i szkoła inkrementalistów (Stabryła, 2005, s. 48; Obłój, 1998, s. 38–43).

Uważa się, że większą wartość aplikacyjną posiadają szkoły wykorzystujące paradygmat racjonalności strategicznej (metody analizy o dużym stopniu konkurencyjności) (Gierszewska, Romanowska, 2002, s. 23–24). Szkoły oparte na paradygmacie zachowań strategicznych wniosły wkład do teorii zarządzania (teoretyczne metody analizy i projektowania strategii). Ten drugi paradygmat, choć atrakcyjniejszy intelektualnie, nie jest wystarczająco doceniany przez ludzi biznesu, ponieważ w określonej mierze pozbawia ich władzy.

W ostatnich latach teoria chaosu wykształciła przekonanie, że wiele zjawisk i zdarzeń występujących w przyrodzie jest nieprzewidywalnych z natury rzeczy, a nie dlatego, że człowiekowi brakuje wiedzy lub zdolności analitycznych (złożoność i nieliniowość całych systemów). Stąd w niezwykle burzliwych czasach otoczenie biznesowe stwarza wrażenie chaosu. Przebieg zdarzeń często różni się od zaplanowanego, a wdrażanie strategii jest obciążone znaczną niepewnością. Paradygmat procesualny wychodzi z założenia, że sukcesu w biznesie nie można skodyfikować, gdyż wymaga on inwencji zatrudnionych osób (van der Heijden, 2000, s. 49–50). Podmiot gospodarujący powinien zgromadzić takie swoje zasoby, jak kapitał intelektualny, umiejętności obserwowania i tworzenia powiązań. Organizacja musi posiadać umiejętność stwarzania miejsca dla nowych idei. Należy wydobyć na światło dzienne i rozpatrzyć każdy pomysł mający na celu poprawienie dostosowania atutów organizacji do otoczenia biznesowego, niezależnie od tego, na jakim szczeblu organizacji się pojawia. Procesualistyczne myślenie polega na żywotnym zainteresowaniu wewnętrznymi procesami zachodzącymi w organizacji. Punktem wyjścia paradygmatu procesualnego jest badanie procesów dziejących się wewnątrz organizacji, a także wzajemnego przeplatania myślenia i działania (Janasz, 2010, s. 55). Do podstawowych koncepcji zarządzania opartych na podejściu procesowym można zaliczyć: TQM (*Total Quality Management*), SE (*Simultaneous Engineering*), TCM/FCR (*Management/Fast Cycle Response*), BPR (*Business Process Reengineering*).

W literaturze przedmiotu przyjmuje się, że artykulacja w procesie zarządzania strategicznego przesuwana się od kierunków kładących nacisk na procedury decyzyjne (modele, techniki), przez szkoły bądź metodologie bardziej powszechne, w kierunku podejść skupiających się na procesach podejmowania decyzji w przedsiębiorstwach, a następnie przez jednostki (szkoły formalistyczne, szkoły niepew-

ności, szkoły skoncentrowane na procesach) w kierunku podejścia integratywnego (Marschesnay, 1994, s. 20–22). Oceny strategiczne nabierają większego stopnia złożoności, natomiast wybory nabierają cech silnie zrelatywizowanych. Nie wykształca się ani model rozstrzygający, ani dominująca szkoła myślenia. Stąd wybory strategiczne muszą być permanentnie poddawane modyfikacjom i ocenie. Zdaniem M. Croziera (1993, s. 102) najistotniejsze jest podążanie w określonym kierunku, a więc „(...) nieustanny rozwój, a nie zmierzanie do wyraźnie, z góry określonego celu czy wizji”. Zarządzanie rozwojem organizacji polega więc z jednej strony na dążeniu do wydłużania czasu zmian pozytywnych, z drugiej na zmniejszaniu bądź eliminowaniu zmian negatywnych, które składają się na ten proces.

3. Wyznaczniki efektywności organizacji w płaszczyźnie ujęcia wielokryterialnego

Najogólniej mówiąc, każde społeczeństwo wytworzyło filozofię i praktykę zarządzania. Dotyczy to szczebla ogólnokrajowego, jak również szczebla poszczególnych korporacji. Trzeba jednocześnie zauważyć, że wyznawane filozofie zarządzania i stosowane praktyki są w każdym kraju inne, co wynika z tradycji kulturowej danego kraju (Waters, 1995, s. 21). Można przyjąć za S. Sudołem (2015, s. 130), że zarządzanie „(...) rozumie się jako działalność kierowniczą (sposób sprawowania władzy organizacyjnej), w której cele osiąga się poprzez realizację funkcji zarządzania: planowanie działań, ich organizowanie i motywowanie ludzi do określonych postaw i działań oraz kontrolę ich realizacji”. Zarządzanie zmienia się w czasie pod wpływem nowych badań, a także uzyskiwanych doświadczeń w praktyce funkcjonowania przedsiębiorstw (proces myślenia, prowadzenie badań empirycznych, doświadczenia praktyki życia gospodarczego). Uważa się, że cechą charakterystyczną obecnego stanu nauk o zarządzaniu w kraju, a także w innych rozwiniętych państwach jest występowanie wielu koncepcji, narastania lawiny propozycji nowych koncepcji (Sudoł, 2015, s. 19).

Orientacja na konkurencję stopniowo ustępuje miejsca kategorii kooperacji podmiotów gospodarczych, nawiązywanej w coraz szerszej skali krajowej, międzynarodowej, a więc kooperencji. Dzisiaj, jak już nadmieniono, chodzi o zdolności do szybkiego, elastycznego reagowania na zmiany w otoczeniu, zwłaszcza na życzenia klientów, a jeśli to możliwe, wyprzedzanie tych życzeń, a więc zachowania proaktywne i innowacyjne. Chcąc sprostać tego rodzaju wymaganiom, niezbędne staje się z jednej strony przeprowadzanie zmian charakteru więzi przedsiębiorstwa z otocze-

niem, z pośrednich, które polegają na wykorzystaniu informacyjnych pętli sprzężeń zwrotnych, na bezpośrednie interakcje typu *face to face*. Z drugiej natomiast strony zmiany (restrukturyzacja) wnętrza organizacji wyrażać się powinny w odformalizowaniu, uelastycznieniu i zintegrowaniu (procesów, hierarchicznych struktur), a więc zarówno sfery realnej, jak i sfery regulacji (Krzyżanowski, 1992, s. 285).

Obiektywnym zjawiskiem i trwałym trendem organizacji na świecie jest nierównowaga, która wynika z naturalnych dążeń podmiotów gospodarujących do uzyskania przewagi nad innymi organizacjami.

W naukach o zarządzaniu mówi się o występowaniu multiparadygmatycznego systemu. Można w nim wyodrębnić metaparadygmat, paradygmat całościowy i paradygmaty cząstkowe (Rokita, 2010). Z punktu widzenia przedstawionej typologii metaparadygmatem staje się turbulentne otoczenie. Paradygmaty cząstkowe odnoszą się do paradygmatu celu działania. Mogą nimi być: renta sieciowa, sieciowa forma organizacji, paradygmat kompetencji relacyjnej i sieciowej technologii informacyjnej. W tym multiparadygmatycznym systemie występują określone związki o charakterze symbiozy.

Zmiany warunków funkcjonowania przedsiębiorstw, przeformułowanie ich systemów wartości, sposobów formułowania celów oraz zmiany w mechanizmach funkcjonowania współczesnych podmiotów gospodarczych (przeobrażenia form prawnych, typów własności zmiany zakresu i charakteru więzi produkcyjnych, organizacyjnych oraz kapitałowych) współkształtują ich interakcje z otoczeniem gospodarczym (Jaki, 2014, s. 83). Nowe zarządzanie obejmuje poziom, który tradycyjnie nazywa się strategicznym. Wywiera on jednocześnie wielki wpływ na rozwiązania o charakterze operacyjnym (Rokita, 2008, s. 6). Jak pisze J. Stachowicz (2008, s. 14), paradygmatem nauk o zarządzaniu są założenia podzielane przez badaczy, uświadamiane przez menedżerów – praktyków zarówno w warstwie ontologicznej, jak i epistemologicznej, a tym samym w ich ramach kształtują założenia dotyczące metodologii, które prowadzą do tworzenia procedur praktycznych (Kuhn, 2001)¹. W wyniku rosnącej roli czynników społecznych w procesach gospodarowania, tj. kapitału ludzkiego będącego ich uczestnikami, w tym tradycji, kultury oraz kształtującej się praktyki, powstaje nowy paradygmat. Wszystko to rodzi nowe inspiracje teoretyczno-metodologiczne. Stanowią one przesłankę dla pojawiania się nowych paradygmatów zarządzania, które tworzą zróżnicowane orientacje i koncepcje, jak również dostosowane do nich szczegółowe metody i techniki zarządzania. Doświadczenia ery in-

¹ Pojęcie paradygmatu wprowadzone zostało do literatury przez T.S. Kuhna, zob. Kuhn, 2001.

dustrializacji doprowadziły do powstania takich uniwersalnych paradygmatów, jak paradygmat racjonalności, organizacyjny czy systemowy.

Wspomniane paradygmaty nakreślają sens funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa, określając cele, środki i strategie działania. Poszczególne paradygmaty stanowią odpowiedź na nowe wyzwania, które zmieniająca się rzeczywistość gospodarcza stawia przed podmiotami gospodarczymi. Osadzone na nich koncepcje i orientacje zarządzania umożliwiają powiązanie różnych koncepcji (np. zarządzanie informacją, wiedzą, kapitałem intelektualnym, jakością) z koncepcją zarządzania wartością skojarzoną ze zrównoważonym rozwojem i społeczną odpowiedzialnością biznesu. To oznacza godzenie realizacji celów ekonomicznych z celami społecznymi, a tym samym próbę łączenia społecznej odpowiedzialności z odpowiedzialnością wobec przedsiębiorstwa.

Paradygmat racjonalności, powstały na podstawie celowego charakteru przedsiębiorstwa, stwarza z niego podmiot gospodarujący racjonalnie, a więc w sposób ekonomicznie przemyślany i uzasadniony. Najistotniejszym wyrazem racjonalnego gospodarowania jest efektywność ekonomiczna, która jest kategorią ekonomiczną odzwierciedlającą wyniki racjonalności gospodarowania. Efektywność ekonomiczną przyjmuje się za podstawowy wyznacznik procesów gospodarczych. Niezbędność dążenia do możliwie optymalnego (suboptymalnego) zaspokajania nieograniczonych potrzeb przy dysponowaniu ograniczonymi zasobami wynika z istoty procesów gospodarczych. W tej płaszczyźnie nauki ekonomiczne, zarówno ekonomia, jak i nauki o zarządzaniu, formułują dla własnych potrzeb oddzielne, choć wzajemnie skojarzone sposoby postrzegania istoty, jak również merytoryczności znaczenia kategorii efektywności. W teorii ekonomii pojęcie efektywności wyraża podstawową kategorię ekonomii dobrobytu. Termin ten przede wszystkim utożsamiany jest z tzw. efektywnością Paretoowską i poszukiwaniem ścieżek efektywności organizacji opartej na wolnej konkurencji, a także dążeniu do optymalnej alokacji zasobów. Paradygmat nauk o zarządzaniu powoduje, że kategoria efektywności staje się modelowym kryterium stanowiącym przesłankę dla podejmowania decyzji, a tym samym można ją rozpatrywać w płaszczyźnie paradygmatu zarządzania.

Celowościowe odniesienie do istoty efektywności pociąga za sobą m.in. dokonywanie kwantyfikacji celów organizacji. Jest to w podejściu do celów o charakterze jakościowym kwestią trudną, a niekiedy niewykonalną (Jaki, 2014, s. 91).

Z tego powodu stanowiło przesłankę dla krytyki tego podejścia, a także szerszego propagowania podejścia systemowego jako kategorii dla interpretacji efektywności na płaszczyźnie nauk o zarządzaniu. Podejście systemowe polega na po-

strzeganiu organizacji jako systemów względnie odosobnionych, a więc układów, które z jednej strony zmierzają do wewnętrznej i zewnętrznej autonomii, natomiast z drugiej do zachowania integralności z otoczeniem i wzmacniania własnej pozycji w relacji do innych równoległe funkcjonujących organizacji (Jaki, 2014, s. 91).

Wiele wyznaczników efektywności organizacji znajdujemy w płaszczyźnie ujęcia wielokryterialnego, które nazwać można mianem celowościowo-systemowego. Bezpośrednim następstwem wielokryterialnego podejścia, artykułującego różne płaszczyzny efektywności, ukształtowane na podstawie rozwoju paradygmatów nauk o zarządzaniu, a także różnych modeli przedsiębiorstwa, są różne obszary badania efektywności w przedsiębiorstwie, do których zaliczyć trzeba (Jaki, 2014, s. 93):

- efektywność elementów zasobów gospodarczych przedsiębiorstwa,
- efektywność realizacji celów przedsiębiorstwa,
- efektywność przedsięwzięć gospodarczych podejmowanych w przedsiębiorstwie.

Pod pojęciem wymienionych obszarów efektywności postrzega się następujące wymiary efektywności organizacji (Kowalczewski, 2008, s. 24–33, 106–133, 194–227; Pawłowski, 2007, s. 35–36):

- efektywność rzeczową, skojarzoną z misją organizacji,
- efektywność ekonomiczną, polegającą na dążeniu do maksymalizacji relacji efektów do nakładów,
- efektywność techniczno-produkcyjną, dotyczącą optymalizacji doboru i wykorzystania zasobów gospodarczych,
- efektywność systemową, skupioną na dążeniu do przetrwania i rozwoju organizacji,
- efektywność środowiskową, powiązaną z pojawieniem się i rozwojem paradygmatów nauki o zarządzaniu środowiskiem,
- efektywność dotyczącą jakości, związanej z realizacją paradygmatu jakości w zarządzaniu,
- efektywność społeczną, odnoszącą się do społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa,
- efektywność etyczno-kulturową, obejmującą tworzenie, utrwalanie i promowanie standardów etycznych i kulturowych postrzeganych jako szeroko rozumiane otoczenie społeczne i gospodarcze przedsiębiorstwa,
- efektywność behawioralną, polegającą na realizacji interesów ludzi w organizacji.

Odnosząc się do przywołanych obszarów efektywności, można dostrzec zróżnicowane pola efektywności przedsiębiorstwa określające kryteria i zakres pogłębionej oceny. We wskazanym zakresie poszukiwanie kompleksowych rozwiązań integrujących cele właścicieli z celami menedżerów doprowadziło do powstania koncepcji zarządzania wartością (maksymalizacja wartości rynkowej).

Organizacje, które odnoszą sukcesy, charakteryzują się przede wszystkim umiejętnością korzystania ze zmiany jako metody na przetrwanie i wzrost. Tego rodzaju podejście wynika w określonej mierze z koncepcji organizacji jako otwartego systemu działania. Gdy organizacja nie ma tej umiejętności (sprawnie działających sprzężeń zwrotnych z jej otoczeniem) i nie reaguje właściwie na zachodzące zmiany, grozi jej upadek. W teorii organizacji nazywa się to zjawiskiem entropii systemu. Właściwym postępowaniem w takiej sytuacji, jakie powinna podjąć organizacja, jest zmiana.

W świetle badań w odniesieniu do wspomnianej kategorii, przypisywanej określonemu systemowi, należą (Machaczka, 1998, s. 21): zmienność, dynamiczna homeostaza, negatywna entropia i tzw. ekwifinalność, tj. właściwość osiągnięcia wyznaczonego celu różnymi efektywnymi sposobami.

Literatura

- Bauman, Z. (2000). *Globalizacja*. Warszawa: PIW.
- Borowiecki, R. (2012). Wyzwania i dylematy zarządzania przedsiębiorstwami w warunkach niepewności i niestabilności gospodarczej. W: *Promotio Doctoris Honoris Causa Professoris Ricardus Borowiecki, Scientarium Technicarum Scholae Częstochoviensis*.
- Bratnicki, M. (1998). *Zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwie*, wydanie II. Katowice: Wyd. AE w Katowicach.
- Crozier, M. (1993). *Przedsiębiorstwo na podłuchu. Jak uczyć się zarządzania postindustrialnego*. Warszawa: PWE.
- Drucker, P.F. (2000). *Zarządzanie w XXI wieku*. Warszawa: Muza SA.
- Gierszewska, G., Romanowska, M. (2002). *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*. Warszawa: PWE.
- Gierszewska, G., Wawrzyniak, B. (2001). *Globalizacja. Wyzwania dla zarządzania strategicznego*, Warszawa: Wyd. Poltext.
- Heijden van der, K. (2000). *Planowanie scenariuszowe w zarządzaniu strategicznym*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Jaki, A. (2014). Uwarunkowania procesu zarządzania przedsiębiorstwem w warunkach globalizacji. W: R. Borowiecki (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach globalizacji. Szanse i zagrożenia*. Kraków: UEK w Krakowie.

- Janasz, W. (2010). Podstawowe koncepcje formułowania strategii przedsiębiorstwa. W: K. Janasz, W. Janasz, K. Koziół, K. Szopik-Depczyńska, *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje, metody, strategie*. Warszawa: Difin.
- Kowalczewski, W. (red.). (2008). *Współczesne paradygmaty nauk o zarządzaniu*. Warszawa: Difin.
- Krzyżanowski, L. (1992). *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*. Warszawa: PWN.
- Kuhn, T.S. (2001). *Struktura rewolucji naukowych*. Warszawa: Wydawnictwo Fundacji Altheia.
- Lindgren, M. (2012). *21st Century Management. Leadership and Innovation in the Thought Economy*. London: Palgrave MacMillan.
- Machaczka, J. (1998). *Zarządzanie rozwojem organizacji. Czynniki, modele, strategia, diagnoza*, Warszawa–Kraków: PWN.
- Marschesnay, M. (1994). *Zarządzanie strategiczne. Geneza i rozwój*. Warszawa: Poltext.
- Obłój, K. (1998). *Strategia sukcesy firmy*. Warszawa: PWE.
- Pawłowski, J. (2007). *Wybrane metody oceny efektywności finansowej przedsięwzięć gospodarczych*, Łódź: Wyd. UŁ.
- Quinn, J.B. (1980). *Strategies for Change: Logical Incrementalism*. Homewood-Georgetown.
- Raport Polska 2050. (2011). Warszawa: Komitet Prognoz „Polska 2000 Plus” przy Prezydium PAN.
- Riviere, C. (1978). *L'analyse dynamique en sociologie*. PUF Colloque de Sociologie 1978.
- Rokita, J. (2008). Wstęp. W: J. Rokita (red.), *Ku nowym paradygmatom nauk o zarządzaniu*. Katowice: GWSH.
- Rokita, J. (red.). (2010). *Problemy zarządzania organizacjami w warunkach nieprzewidywalności zmian*. Katowice: GWSH.
- Stabryła, A. (2005). *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*. Warszawa–Kraków: PWN.
- Stachowicz, J. (2008). Presja innowacji w zarządzaniu w kierunku nowego paradygmatu organizacyjnego zarządzania. W: J. Rokita (red.), *Ku nowym paradygmatom nauk o zarządzaniu*. Katowice: GWSH.
- Stiglitz, J.E. (2007). *Globalizacja*. Warszawa: PWN.
- Sudoł, S. (2015). Jedność czy wielość koncepcji i teorii zarządzania. W: J. Rokita (red.), *Nowe obszary w naukach o zarządzaniu*. Katowice: GWSH.
- Sztompka, P. (2012). *Socjologia. Analiza społeczeństwa*. Kraków: Znak.
- Waters, D. (1995). *Zarządzanie w XXI wieku*. Warszawa: WNT.
- Watson, T.J. (2001). *W poszukiwaniu doskonałego zarządzania*. Warszawa: PWN.

MULTIPARADIGM SYSTEM OF THE MANAGEMENT OF MODERN ORGANIZATIONS

Abstract

Modern enterprise needs future capital which is understood as products (services) to be sold in the future as well as future business opportunities. Major challenge to the 21st century management is to propagate changes understood as a chance, a not a threat, and following new trends, which entails taking chances efficiently and effectively. What is typical of successful organizations is most of all the ability to treat chances as a method for surviving and growing.

Translated by Joanna Czarnecka

Keywords: strategic management, paradigm, organization

Kody JEL: L10, L20

